

AUTOMOBILINDUSTRIE

Der Tiger greift an

Den etablierten Autobauern droht eine neue Herausforderung: Ihre südkoreanischen Konkurrenten investieren Milliarden Dollar in neue Fabriken, sie wollen mit aller Macht den Weltmarkt erobern. Eine Preisschlacht scheint unausweichlich.

Dumpf dröhnen Trommelschläge, unerbittlich, wie die Fangarme einer Krake, greifen blaue Bänder von Asien aus um die Erde. Am Ende haben sie den Planeten fest im Griff und ergeben ein riesiges blaues Symbol: das Emblem des südkoreanischen Autokonzerns Daewoo.

Mit dem nationalistisch gefärbten Werbe-Video begrüßte Daewoo-Chairman Kim

Woo Choong kürzlich in Kunsan, Südkorea, über 2500 ausländische Gäste, darunter Minister, Botschafter und, so Kim stolz, „so viele Journalisten wie seit der Olympiade von Seoul nicht mehr“.

Anlaß des Spektakels war die Einweihung einer gigantischen Autofabrik. Doch das Programm sollte den Ausländern vor allem eine Botschaft einhämmern: Bis zum

Jahr 2000 will Daewoo zu den zehn größten Autobauern der Welt aufrücken.

Von den 2,5 Millionen Fahrzeugen, die der Konzern bis zur Jahrtausendwende jährlich bauen wird, will er über die Hälfte – 1,5 Millionen – im Ausland verkaufen. Wenn Daewoo dieses Ziel verfehle, sagt Kim, könne die Firma „nicht überleben“. Denn Daewoo ist nur der drittgrößte südkoreanische Autobauer – und auch die anderen wollen den Weltmarkt erobern.

Um das ehrgeizige Ziel zu erreichen, investieren die Konzerne Milliarden in neue Werke: Branchenprimus Hyundai will die Produktion bis zum Jahr 2000 auf 2,4 Millionen Fahrzeuge verdoppeln und ebenfalls unter die zehn größten Autogiganten der Welt aufrücken. Kia will bis zum Jahr 2000 zwei Millionen Fahrzeuge zusätzlich bauen.

Alle Ankündigungen zusammengerechnet, ergibt sich die gigantische Zahl von sechs Millionen Fahrzeugen, die der asiatische Tiger bis zum Jahr 2000 produzieren will – fünfmal soviel wie der heimische Markt verkraften kann.

Das stört die angriffslustigen Südkoreaner nicht. Daß der Bedarf in Europa, den USA und in Japan weitgehend gesättigt ist, daß verstopfte Städte in Asien die Grenzen des Wachstums ahnen lassen – auch das ist für Südkoreas Konzerne kein Thema.

Im Gegenteil: Als lasse sich wahrer wirtschaftlicher Erfolg nur über das Auto eringen, will auch Samsung in die Branche einsteigen. Bislang stellt das Konglomerat Fernseher, Mikrowellenherde oder Flugzeug-Zubehör her. Nun baut Samsung im Süden des Landes eine Autofabrik. Anfang 1998 will der Konzern mit Know-how des japanischen Autobauers Nissan die ersten Pkw herstellen. Bis zum Jahr 2010 sollen jährlich zwei Millionen Autos vom Band rollen – vor allem für den Export.

Daß Samsung für andere Autofirmen ein gefährlicher Herausforderer werden wird, scheint sicher. Denn so wie Samsung sind fast alle koreanischen Konglomerate, die sogenannten Chaebol, praktisch von Null in neue Industriezweige eingestiegen.

Was den Chaebol an Know-how fehlte, kauften sie im Ausland zusammen. Das Kapital brachten sie aus ihren übrigen Geschäftsfeldern auf oder mit Hilfe staatlicher Banken: Auf diese Weise bauten die Südkoreaner die weltgrößten Schiffswerf-



Hyundai-Verschiffung im südkoreanischen Ulsan: „Nun brauchen wir die Autos“

ten, riesige Chipwerke und Autofabriken. So kam das Konglomerat Hyundai über Umwege zur Autofertigung.

Als Konzerngründer Chung Ju-Yung Mitte der sechziger Jahre die Autobahn Seoul-Pusan baute, soll ihm der damalige Diktator Park Chung Hee den Einstieg in die Autobranche mit den Worten befohlen haben: „Jetzt baust du die Straße – nun brauchen wir die Autos.“

Chung, der einmal eine kleine Autowerkstatt betrieben hatte, tat seine patriotische Pflicht. 1967 begann er mit der Montage des Ford-Modells Cortina. Weniger als zehn Jahre später stellte Hyundai mit Hilfe der japanischen Autofirma Mitsubishi das erste eigene Auto her, das Modell Pony.

Die Hartnäckigkeit, mit der die Chaebol in neue Industrien vordringen, zeigen auch die Biographien der Gründer. Daewoo-Boß Kim rackerte sich vom Zeitungsboten zum Herrscher von etwa 200 000 Beschäftigten empor, die vom Hemd bis zum Panzer so ziemlich alles herstellen. Als Vorbild gilt ihnen der autoritäre Chef, dessen Arbeitspensum angeblich morgens um vier beginnt und frühestens um Mitternacht endet – auch am Wochenende und feiertags.

Mögen westliche Ausländer den Mythos vom Workaholic, den Kim auch in Büchern (Titel: „Jede Straße ist mit Gold gepflastert“) pflegt, milde belächeln: Seine Landsleute saugen die Weisheiten („Keiner, der sich voll und ganz der Arbeit hingeeben hat, ist je gescheitert“) begierig auf. Denn hier formuliert einer Rezepte, mit denen die nach dem Korea-Krieg zerstörte Nation sich zur dynamischen Industrienation emporgeschuftet hat.

Zunächst schraubte Daewoo seine Autos in einem Joint-venture mit General Motors zusammen. Bis vor kurzem kaufte Daewoo das Know-how bei ausländischen Lizenzgebern ein: Bei den Modellen Nexia und Espero handelte es sich um umfrisierte Opel, der Tico stammte von Suzuki, und das Luxusmodell Arcadia war ein veraltetes Lizenzauto von Honda.

Daß sie sich mit den Nachbauten auf Dauer zum Gespött machen würden, wurde den Daewoo-Leuten schnell klar. Daewoo verpflichtete als Entwicklungschef einen Ex-Manager von BMW und Porsche, Ulrich Bez. Im April präsentierte der Deutsche eine völlig neue Modellpalette.

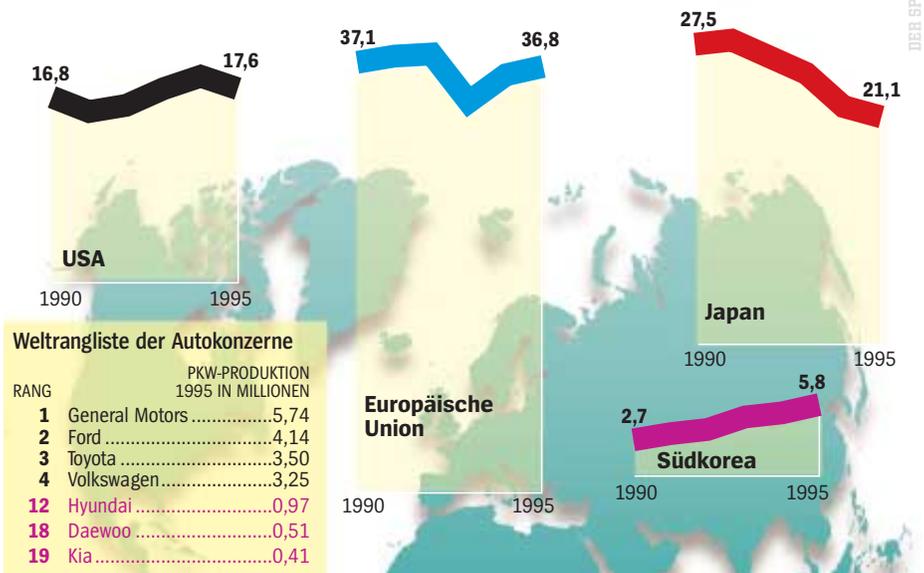
In Deutschland sind die Erfolge der Koreaner noch ziemlich bescheiden. Doch das spornt sie nur an, ihre Anstrengungen zu erhöhen (siehe Kasten Seite 92).

Die Zeit für die Koreaner drängt. Der Markt ist schon heute überfüllt. In Asien wetteifern Giganten aus aller Welt im Aufbau neuer Werke. Bis zum Jahr 2000 werden dort insgesamt 13,8 Millionen Fahrzeuge produziert – 6,3 Millionen mehr, als die Region verkraften kann, prophezeit die Economist Intelligence Unit in London.

Zwar wächst der Automarkt in Asien noch immer wesentlich schneller als im We-

Neue Konkurrenz aus Fernost

Anteile an der Weltautomobilproduktion in Prozent



RANG	PKW-PRODUKTION 1995 IN MILLIONEN
1	General Motors5,74
2	Ford4,14
3	Toyota3,50
4	Volkswagen.....3,25
12	Hyundai0,97
18	Daewoo0,51
19	Kia0,41

sten – aber langsamer als Anfang der neunziger Jahre. In manchen Tiger-Ländern verdient die Bevölkerung nicht genug Geld, um den Einstiegspreis für ein Auto – rund 5000 Dollar – bezahlen zu können. In China und Indien hinkt der Ausbau der Infrastruktur hinter der Autoproduktion her.

In Vietnam, wo Millionen Fahrräder und knatternde Mopeds, aber erst 210 000 Autos fahren, hat die Regierung 14 ausländischen Herstellern Lizenzen zum Aufbau von Kfz-Werken gegeben. „Das bringt einen gewaltigen Preiskampf“, befürchtet Jörg R. Neuffer, der eine neue Montageanlage von Mercedes-Benz in Ho-Tschiminh-Stadt managt. Mercedes hat bereits auf eine große Lackieranlage verzichtet, weil die Deutschen ihre Absatzchancen inzwischen zurückhaltender beurteilen.

Gleichwohl drängen immer mehr Hersteller in die Region. Allein General Motors will Thailand mit Investitionen von rund 750 Millionen Dollar als Asien-Stützpunkt ausbauen. Die Japaner, die in vielen Ländern Südostasiens etwa 90 Prozent des Automarkts beherrschen, planen bereits den Gegenangriff, sie wollen den Markt mit preisgünstigen „Asien-Autos“ verteidigen.

Die Japaner sind das Vorbild der asiatischen Tiger. Toyota hatte als erste asiatische Marke die USA Ende der fünfziger Jahre auf deren Heimatmarkt herausgefordert. Inzwischen ist Toyota mit Werken in den USA dabei, Chrysler als einen der großen drei US-Autohersteller zu überrunden.

Einen anfänglichen Fehler der Japaner haben die Südkoreaner vermieden: Statt nur auf den Export zu setzen, wollen sie



Daewoo-Arbeiter: „Jede Straße ist mit Gold gepflastert“

Viel Geld und große Sprüche

Die Erfolge der Südkoreaner in Deutschland sind bisher noch sehr bescheiden.

Schlechter hätte der Start kaum sein können. Mit viel Geld (rund 60 Millionen Mark Werbeetat) und großen Sprüchen (Verkaufsziel: 30 000 Autos) startete Daewoo 1995 auf dem deutschen Markt. Die auffällige Werbung mit dem rotgeschminkten Mund sorgte zwar dafür, daß viele Deutsche inzwischen wissen, wie sich Daewoo ausspricht. Dennoch konnten sich 1995 nur gut 14 000 für den Kauf eines Daewoo entscheiden.

Die Stimmung in der Wiesbadener Daewoo-Zentrale war mies. Viele Beschäftigte klagten über rüde Führungsmethoden der Südkoreaner. Die Geschäftsführer wurden mehrmals ausgewechselt. Die eigenen Niederlassungen in München und Frankfurt müssen wegen dauernder Verluste schließen.

Schuld an den Pannen ist oft krasse Mißmanagement. So hatten die Daewoo-Manager die Niederlassung in Frankfurt in schlechter Lage eröffnet. Kunden mußten ihre Fahrzeuge in einem Parkhaus abstellen, das Autohaus hatte keine eigenen Parkplätze.

Doch an Rückzug vom deutschen Markt denkt bei Daewoo niemand. Im Gegenteil: Die Rückschläge führen nur dazu, daß der koreanische Konzern seinen Einsatz erhöht.

Mit den ersten selbstentwickelten Modellen, die Vorgänger waren Nachbauten des Opel-Kadett und Opel-Vectra, will Daewoo in Deutschland endlich auch Gewinne einfahren. Ab 30 000 verkauften Fahrzeugen ist dies der Fall. 1996 wurde der Konzern gerade mal 19 000 los.

Als erster koreanischer Hersteller startete Hyundai vor sieben Jahren in Deutschland. Und Hyundai ist bislang mit knapp 32 000 verkauften Fahrzeugen (1996) auch der erfolgreichste Koreaner.

Im Gegensatz zum Konkurrenten Daewoo, der nur zwei Modelle anbot, offerierte Hyundai von Beginn an eine Fahrzeugpalette von der billigen Kompakt- bis zur Mittelklasse. Hyundai profitierte auch von der deutschen Wie-

dervereinigung: In den ersten Jahren verkauften die Koreaner viele Fahrzeuge im Osten; den Kunden dort imponierte der niedrige Preis der Koreaner mehr als die ausgefeiltere Technik der Japaner.

Mit einer besonderen Methode will sich Kia in Deutschland etablieren. Der koreanische Konzern läßt den Geländewagen Sportage beim Osnabrücker Automobilspezialisten Karmann montieren. Die Einzelteile kommen in Kisten verpackt nach Osnabrück und werden dort zusammengebaut. Kia verspricht sich davon ein besseres Qualitätsimage.

Der Erfolg ist bislang eher bescheiden. Statt der geplanten 30 000 wurden im vergangenen Jahr bei Karmann nur 7300 Kia-Geländewagen montiert.

Auf die Hilfe eines renommierten Herstellers setzt auch der vierte Koreaner, Ssangyong. Der Geländekombi Musso wird von einem Mercedes-Benz-Motor angetrieben, den die Koreaner in Lizenz fertigen. Geholfen hat dies wenig: Im vergangenen Jahr verkaufte Ssangyong gerade 1202 Autos.

So schwierig der Start für koreanische Hersteller in Deutschland auch ist



Daewoo-Werbung: Den Einsatz erhöht

– von der Konkurrenz werden sie ernst genommen. Schließlich haben die Japaner einst ähnlich bescheiden begonnen, und außerdem haben die Koreaner zusammengerechnet bereits einen beachtlichen Marktanteil erobert: 1996 waren es 1,9 Prozent.

Südkorea hat damit in Deutschland bereits die Tschechische Republik (0,6 Prozent) und Schweden (0,9 Prozent) mit den renommierten Marken Škoda, Saab und Volvo überholt.

mit eigenen Übersee-Fabriken von vornherein Zollschranken umgehen. Vor allem Daewoo hat einen aggressiven Einkaufsfeldzug in Osteuropa gestartet. In Polen stach der Konzern General Motors im Kampf um die Kontrolle über das Kfz-Werk FSO aus. Innerhalb von zwei Jahren übernahm Daewoo ferner die rumänische Olcit, das polnische Lieferwagenwerk FS-Lublin und Avia in der Tschechei.

Für Daewoo ist die Shopping-Tour noch nicht zu Ende. Weitere Investitionen sind geplant, darunter in Usbekistan. Kim Tae-Gou, der unter Konzernchef Kim als Vorstand von Daewoo Motor agiert, schwärmte in Kunsan: „In diesem Moment höre ich das Geräusch unser elf ausländischen Fabriken in Ländern wie Polen, Rumänien, Usbekistan und Indien.“

Nicht nur die Konkurrenz fragt sich, wie die Koreaner ihre Milliardeninvestitionen auf Dauer verkraften wollen. Zwar konnte der Konzern in der Vergangenheit meist auf den Staat bauen – so als Daewoo auf Wunsch der Regierung Ende der siebziger Jahre eine der größten Schiffswerften der Welt baute und neunmal soviel Schulden aufhäufte wie der Konzern an Eigenkapital besaß.

Doch ganz so einfach dürften Südkoreas Chaebol in Zukunft Geld nicht mehr beschaffen können. Eine Serie von Firmenbankrotten hat das Kreditgebaren der heimischen Banken international ins Gerede gebracht. Aus Furcht vor einem Crash verlangen die Finanzmärkte von einigen koreanischen Banken neuerdings Risikozinsen.

Die eigentliche Bewährungsprobe steht Südkoreas Autoindustrie erst noch bevor. Bislang war sie auf ihrem Heimatmarkt praktisch vor ausländischer Konkurrenz abgeschottet, jährlichen Autoexporten von 1,2 Millionen stehen Einfuhren von 10 000 Wagen gegenüber. Künftig wird sich das OECD-Mitglied Südkorea jedoch für ausländische Importe öffnen müssen.

Im eigenen Land wächst der Absatz viel schwächer als in den vergangenen Jahren. Auf den Schnellstraßen zwischen der Hauptstadt Seoul und Satellitenstädten verkeilen sich die Autos täglich in dicken Knäueln. Da bleibe Südkorea nur der „Kampf ums Ausland“, so Kim Sun-Hong, Chairman des Autobauers Kia.

Um die Weltspitze zu erklimmen, werden die Koreaner daheim kaum um eine Auslese herumkommen. Kia und der Nutzwagen- und Geländewagenhersteller Ssangyong werden als Übernahmekandidaten durch größere Chaebol gehandelt. Für europäische Autobauer besteht aber kein Grund zum Aufatmen, denn aus Fusionen dürften die Asiaten noch stärker hervorgehen.

Und daß Südkoreas Autobauer ihre ehrgeizigen Ziele erreichen, steht für Daewoo-Boß Kim Woo Choong bereits fest: „Harte Arbeit führt zum Erfolg“, zitiert er selbstbewußt eine seiner Weisheiten. ♦